

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

КРАЛЯ Вікторія Григорівна



УДК: 338.432:631.115

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ
ТРАНСФОРМАЦІЯМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ
ТВАРИННИЦЬКОГО НАПРЯМУ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

**Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Харків – 2018

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, професор
Турченко Михайло Михайлович,
Харківський національний технічний
університет сільського господарства імені Петра
Василенка, професор кафедри організації
виробництва, бізнесу та менеджменту.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, доцент
Данько Юрій Іванович,
Сумський національний аграрний університет,
професор кафедри статистики, аналізу
господарської діяльності та маркетингу;
кандидат економічних наук, професор
Аранчій Валентина Іванівна,
Полтавська державна аграрна академія,
ректор.

Захист відбудеться «07» червня 2018 р. о 13⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.832.02 у Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка за адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських (Артема), 44, конференц-зал.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських (Артема), 44, читальний зал.

Автореферат розісланий «07» травня 2018 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



Гацько А.Ф.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Сучасні умови здійснення основної діяльності та досягнутий рівень економічної ефективності вітчизняних аграрних підприємств спонукають їх до пошуку нових та дієвих стратегічних напрямів та шляхів стабілізації свого економічного розвитку. Протягом всього періоду реформування аграрного сектора національної економіки найбільше навантаження від наслідків регуляторних впливів припадало саме на аграрні підприємства. Крім того, через зрушення в функціонуванні цільових ринків збуту, дисбаланси в цінах та доходах учасників різних секторів та сегментів товарного ринку відбулися деформації галузевої структури, концентрації виробництва і капіталу, а також товарної спеціалізації аграрних підприємств, що призвело до втрати збалансованості та стабільності їх економічного розвитку. Особливо ці негативні явища торкнулися підприємств тваринницького напрямку спеціалізації.

Незважаючи на суттєвий вплив інституційних факторів на ефективність та конкурентоспроможність аграрних підприємств та їх продукції, а також характер їх розвитку, без адекватного реагування підприємства, як суб'єкта економічних відносин, на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища, без генерування та імплементації дієздатних стратегій розвитку, без здійснення виваженої економічної та ринкової поведінки, подолання негативних наслідків кризових явищ в соціально-економічних системах аграрної сфери всіх рівнів не є досяжним. В свою чергу, здійснення вказаного вимагає від підприємств-товаровиробників науково-обґрунтованого виконання організаційних трансформацій, які мають створити та дозволити реалізуватися потенціалу розвитку підприємств. Вказане потребує поглибленого наукового пророблення.

Проблематика управління організаційними змінами та трансформаціями в підприємствах аграрної сфери національної економіки розглядається в працях низки вітчизняних та зарубіжних дослідників. Особливу увагу слід звернути на науковий доробок В. Я. Амбросова, О. Ю. Амосова, В. Г. Андрійчука, В. І. Аранчій, П. С. Березівського, О. Д. Витвицької, О. М. Вишневської, А. С. Даниленка, Ю. І. Данька, М. В. Зубця, О. С. Виханського, І. І. Лукінова, А. І. Онищенко, П. М. Макаренка, Т. Г. Маренич, С. О. Осадчого, В. М. Онегіної, П. Т. Саблука, В. Й. Шияна, Б. О. Язлюка та інших дослідників. Не дивлячись на широке пророблення основних аспектів наукової проблеми управління організаційними трансформаціями, поза увагою автора залишилися питання ідентифікації архітектури та архітектоніки відповідних механізмів управління, а також генерування та реалізації адаптивних стратегій організаційних трансформацій аграрних підприємств, зокрема, тваринницького напрямку в контексті підвищення економічної ефективності їх основної діяльності.

Вказане обумовлює актуальність обраної теми дисертації, ідентифікацію її предметно-об'єктної сфери, а також формалізацію мети та конкретизацію завдань дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана в межах плану наукових досліджень

Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за темами «Організаційно-економічні та технологічні засади підвищення ефективності виробництва і реалізації продукції в умовах формування інноваційної моделі розвитку агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0111U005203, 2011-2015 рр.) та «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.). Роль автора у виконанні даних досліджень полягає у .

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних та практичних засад стратегічного управління організаційними трансформаціями аграрних підприємств тваринницького напрямку.

Визначення мети обумовило необхідність виконання таких завдань:

- дослідити еволюцію понятійно-категоріального апарату управління організаційними змінами в діяльності аграрних підприємств;
- обґрунтувати методичні підходи до діагностики та планування організаційних трансформацій аграрних підприємств;
- розробити методичні підходи щодо стратегічного планування організаційних змін в менеджменті аграрних підприємств;
- ідентифікувати залежність рівня економічної ефективності діяльності аграрних підприємств тваринницького напрямку від організації управління;
- обґрунтувати тенденції деформації ринкових умов діяльності аграрних підприємств тваринницького напрямку в умовах глобалізації та інтеграційних викликів;
- визначити стратегічні імперативи організаційного розвитку аграрних підприємств;
- ідентифікувати пріоритети розвитку тваринницького напрямку спеціалізації аграрних підприємств в умовах поглиблення агропромислової інтеграції;
- обґрунтувати організаційно-економічний механізм стратегічного управління адаптацією аграрних підприємств до умов цільових ринків продукції тваринництва;
- розробити сценарії реалізації стратегій організаційних трансформацій аграрних підприємств та підвищення їх економічної ефективності.

Об'єктом дослідження є процеси організаційних трансформацій в аграрних підприємствах тваринницького напрямку.

Предмет дослідження складають теоретико-методичні та практичні засади здійснення раціональних організаційних трансформацій в аграрних підприємствах.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дисертаційного дослідження є системний підхід щодо вивчення

закономірностей розвитку аграрних підприємств у динаміці, базові положення економічної теорії, макро- та мікроекономіки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених із проблем регулювання розвитку галузей підприємств, законодавчі та інші нормативно-правові акти з питань регулювання АПВ.

У процесі роботи використані такі методи дослідження: *абстрактно-логічний* (при визначенні сутності організаційних змін в діяльності аграрних підприємств та їх ролі в підвищенні ефективності, теоретичному узагальненні окремих положень, встановленні причинно-наслідкових зв'язків та формулюванні висновків); *історичний* (при дослідженні зрушень в спеціалізації аграрних підприємств); *монографічний* (при вивченні досвіду з управління організаційними змінами); *моделювання* (при розробці архітектури організаційно-економічного механізму управління), *статистичні* (порівняння, системного та факторного аналізу, індексний), що лягли в основу аналітичної оцінки функціонування та результатів діяльності аграрних підприємств.

Інформаційною базою проведеного дослідження стали законодавчо-нормативні акти з питань розвитку підприємств аграрного сектора та економіки України, матеріали Головного управління статистики в Харківській області та Головного управління агропромислового розвитку Харківської обласної державної адміністрації, а також основні економічні показники діяльності аграрних підприємств Харківської області, літературні джерела, власні розрахунки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних засад й обґрунтуванні напрямів удосконалення управління організаційними трансформаціями аграрних підприємств тваринницького напрямку. Основні положення дисертаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають у такому:

вперше:

– обґрунтовано концептуальні засади генерування та імплементації стратегій організаційних трансформацій аграрних підприємств тваринницького напрямку, в основі яких лежить поділ трансформацій на виробничо-технологічні, організаційно-управлінські та комерційно-збутові, а також врахування ролі інтеграційних інструментів підвищення економічної ефективності виробництва та реалізації продукції тваринництва;

удосконалено:

– методичний підхід до виконання діагностичних процедур при плануванні організаційних трансформацій аграрних підприємств, покликаних ідентифікувати та кількісно оцінювати можливості зростання, а також порівнювати їх з очікуваними економічними результатами мобілізації потенціалу підприємства з урахуванням оцінок опору елементів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

– обґрунтування тенденцій змін ринкових умов функціонування аграрних підприємств-виробників тваринницької продукції шляхом ідентифікації структур конкурентної побудови цільових ринків збуту, визначення особливостей концентрації виробництва та капіталу, як джерел розвитку

інтеграційних процесів, а також особливостей ціноутворення на продукцію тваринництва;

- ідентифікацію стратегічних імперативів організаційного розвитку аграрних підприємств шляхом обґрунтування напрямів підвищення економічної ефективності та збільшення обсягів виробництва продукції;

- методичний підхід до оцінки економічного потенціалу аграрних підприємств тваринницького напрямку, орієнтований на визначення параметрів підвищення ефективності за рахунок внутрішніх резервів та можливостей зростання та за рахунок участі у формуванні інтеграційних утворень;

набуло подальшого розвитку:

- обґрунтування дефініції «організаційні трансформації» в системі категорії «організаційні зміни» шляхом ідентифікації ознак змін для віднесення їх до трансформаційних на основі виділення формоутворюючих та формоперетворюючих характеристик організаційно-управлінських впливів керуючої системи на керовану;

- методичний підхід до вибору стратегій організаційних змін в менеджменті аграрних підприємств тваринницького напрямку, в основі якого лежить формалізоване порівняння стратегічних альтернатив розвитку виробничо-збутових можливостей та застосування інтеграційних інструментів підвищення економічної ефективності основної діяльності;

- обґрунтування впливу рівня організації управління на економічну ефективність діяльності аграрних підприємств-виробників продукції тваринництва шляхом визначення ефектів від реалізації рішень організаційно-управлінської, виробничо-технологічної, комерційно-збутової та інтеграційної спрямованості;

- архітектуру організаційно-економічного механізму стратегічного управління організаційними трансформаціями аграрних підприємств в умовах здійснення діяльності на цільових ринках продукції тваринництва шляхом здійснення системного управлінського впливу на обсяги виробництва продукції, розвиток матеріально-технічної бази та створення цінових конкурентних переваг.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні та апробації запропонованого комплексного підходу до удосконалення механізмів управління галузевою структурою аграрних підприємств, направленою на підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва.

Основні положення та науково-методичні розробки, викладені в дисертаційній роботі, використовуються Управлінням агропромислового розвитку Харківської обласної державної адміністрації (довідка № 01/05-02/17/296 від 19.01.2018 р.), Відділом агропромислового розвитку Краснокутської районної державної адміністрації Харківської області (довідка № 05/18/083 від 11.01.2018 р.), а також аграрними підприємствами: ТОВ «Агрофірма Колонтаїв» (довідка № 023 від 10.01.2018 р.) та СФГ «Кравцови» (довідка № 181 від 26.12.2017 р.) Краснокутського району Харківської області; СФГ «Малс» (довідка № 17 від 09.01.2018 р.) та

СФГ «Дручинський і К» (довідка б/н від 10.01.2018 р.) Богодухівського району Харківської області; ТОВ «АГРОСЕТ» (довідка № 03-1175 від 27.12.2017 р.) Балаклійського району Харківської області. Окремі матеріали дослідження знайшли практичне застосування в навчальному процесі Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Стратегія підприємства» та «Організація підприємницької діяльності» (довідка № 05-075 від 02.02.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним завершеним науковим дослідженням. Положення, результати, висновки та рекомендації, що містяться в дисертації, є особистим здобутком автора.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертаційної роботи обговорювалися на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Аграрний форум-2008» (Суми, 2008 р.), «Економіка аграрних підприємств: проблеми теорії та практики» (Полтава, 2008 р.), «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2015 р.), «Економічні, соціальні та екологічні проблеми розвитку агропродовольчої сфери», (Харків, 2016 р.), «Інноваційна економіка» (Херсон, 2017 р.), «Topical Issues of Science and Education» (Варшава, Польща, 2017 р.), «The modern trends in the development of business social responsibility» (Лісабон, Португалія, 2017 р.), «Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі» (Харків, 2017 р.).

Публікації. За результатами виконання дисертації опубліковано 17 наукових праць, в тому числі 11 одноосібних, загальним обсягом 3,54 ум.-друк. арк., а саме: 1 розділ колективної монографії, 7 статей у вітчизняних наукових фахових виданнях, 1 стаття в закордонному науковому періодичному виданні та 8 публікацій у матеріалах конференцій.

Обсяг і структура дисертації. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладений на 185 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 37 таблиць, 17 рисунків, 2 додатки на 7 сторінках. Список використаних джерел вміщує 182 найменування.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «**Теоретико-методичні основи організаційних трансформацій аграрних підприємств**» розглянуто еволюцію категоріального апарату управління організаційними змінами в діяльності аграрних підприємств, обґрунтовано наукові засади діагностики та планування організаційних трансформацій аграрних підприємств, а також методичні підходи до формування та оцінки ефективності стратегій організаційних змін в менеджменті аграрних підприємств.

Перехід до ефективної організації і управління, побудованих на наукових принципах не тільки необхідний, але і став головною умовою успішної

адаптації всіх категорій сільськогосподарських товаровиробників, передусім, аграрних підприємств до сучасних умов функціонування. При цьому слід врахувати, що важка спадщина централізованої типізації всіх структурних побудов, твердої формалізації внутрішніх і зовнішніх відносин співвідпорядкованості, масове поширення і багаторічне використання організаційних схем, придатних лише для визначених умов і надзвичайних обставин, породило стереотип консервативного мислення й організаційної скутості, а це ускладнює як сприйняття наукових принципів, так і їх застосування для створення організацій сучасного типу чи пристосування існуючих до вимог часу. Відповідно, кожне аграрне підприємство, яке прагне досягти стабільного розвитку, зобов'язане сформувати в себе таку структуру управління, яка забезпечує високу ефективність роботи, конкурентоспроможність та стійкість ринкового позиціонування.

Досягнення подібного стану підприємства як цілісної соціально-економічної системи мікрорівня потребує певних організаційних змін, які мають призводити до структурних зрушень в товарній та галузевій спеціалізації, організації виробництва та збуту продукції, ринковому позиціонуванню підприємства та його продукції з метою збільшення потенціалу, підвищення ефективності та стабілізації розвитку вказаного суб'єкта економічних відносин. При цьому під терміном «організаційні зміни» ми розуміємо будь-які стійкі за результатами зрушення в керованій системі, які відбуваються під впливом пов'язаних з розстановкою ресурсів та елементів останньої управлінських впливів керуючої системи. З огляду на цілі стабілізації економічного розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємства в системі дефініції «організаційні зміни» в дослідженні ідентифіковане поняття «організаційні трансформації», які передбачають той сегмент організаційних змін, який характеризується суттєвою зміною форм та властивостей керованої системи підприємства. Тобто будь-яка організаційна трансформація є організаційною зміною, втім не кожна організаційна зміна є організаційною трансформацією.

Доведено, що розмежування вказаних понять доцільно здійснювати шляхом виведення формоутворюючих та формоперетворюючих характеристик організаційно-управлінських впливів керуючої системи на керовану незалежно від їх глибини та інтенсивності. В свою чергу, зважаючи на мету організаційних трансформацій, а саме зростання економічного потенціалу підприємства, досягнення стабільного характеру підвищення економічної ефективності основної діяльності, зміцнення ринкових позицій, останні доцільно розглядати, передусім, як об'єкт стратегічного управління. Відповідно, розробка стратегій організаційних трансформацій підприємств має ґрунтуватися на релевантній інформаційній базі.

Організаційна діагностика є важливою складовою процесу організаційних трансформацій та передбачає збір та аналіз інформації, яка має відношення до проблеми або групи проблем функціонування підприємства, як організації, та формування адекватної завданням розвитку інформаційної бази для проведення планування, що зможе призвести до покращення положення та діяльності

організації. Організаційна діагностична модель є одним із інструментів дослідження стану підприємства, його підсистем та використовується при управлінні трансформаціями на підприємстві (рис. 1). Така модель представляє собою схематичне зображення підприємства, на якому показані основні змінні організації та їх взаємозв'язок, що дозволяє ідентифікувати основні характеристики діяльності підприємства.

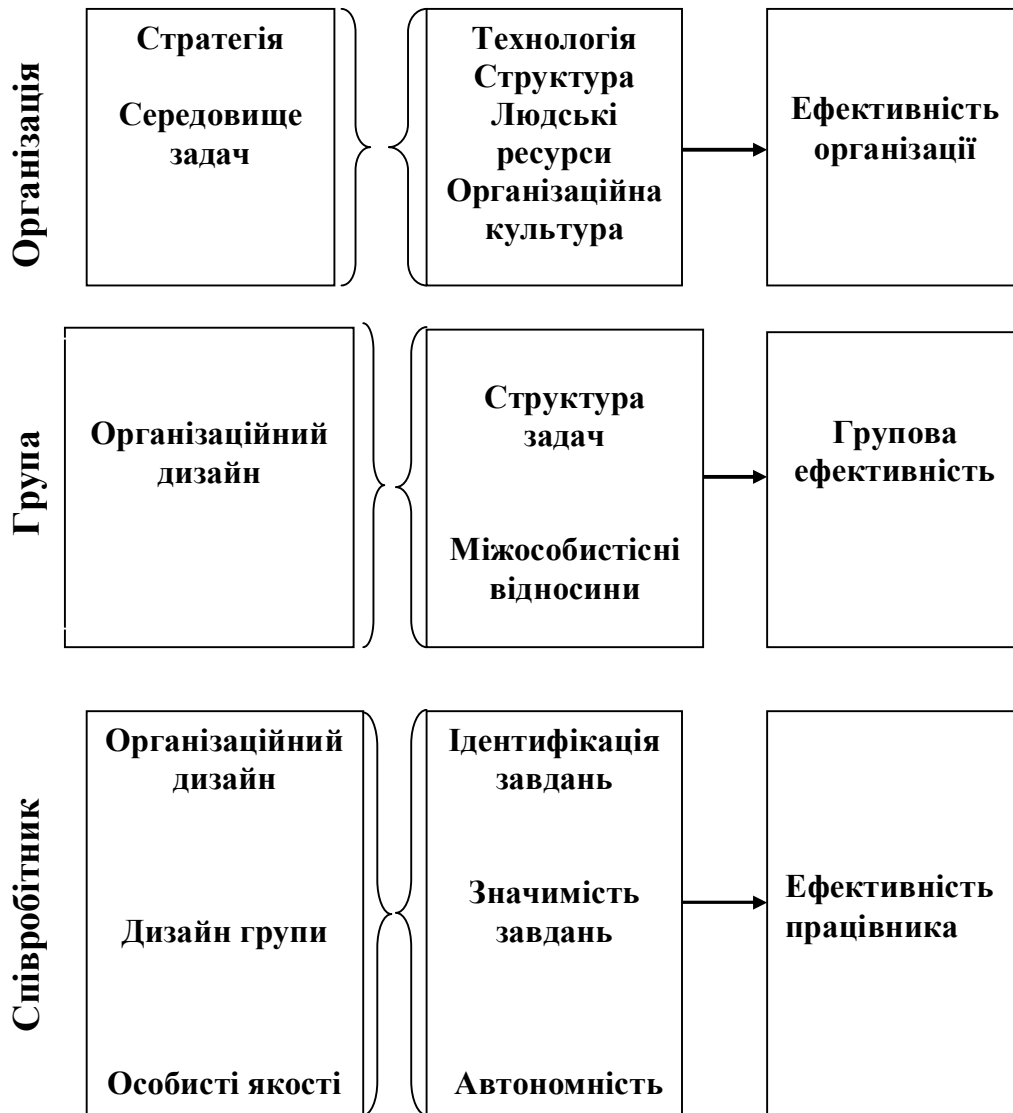


Рис 1. Модель організаційної діагностики підприємства в підвищенні ефективності його менеджменту

Діагностика існування організаційних проблем необхідна для проведення організаційних трансформацій, які плануються. Майже в кожній організації існують елементи, що довгий час не зазнавали змін. Організаційна діагностика необхідна для виявлення таких випадків та передбачає наступні кроки: визнання та пояснення проблем та оцінку потреби в змінах; визначення готовності та здатності організації до проведення змін; визначення необхідних ресурсів; визначення цілей та формування стратегії змін.

Стратегія управління організаційними трансформаціями повинна визначати який організаційний потенціал потрібен для реалізації змін та характеризувати траєкторію розвитку організації (рис. 2). Для кожної

організації такий напрям є індивідуальним, але вони повинні ґрунтуватися на базовій стратегії розвитку. Тому, різниця стратегій змін від стратегій розвитку полягає в тому, що останні визначають загальний напрям, а на основі перших – розробляється траєкторія. На практиці не завжди стратегії змін та стратегії розвитку узгоджені.



Рис. 2. Формування стратегії управління організаційними трансформаціями

В системі стратегічного управління організаційні зміни є інструментарієм, тобто сукупністю методів, прийомів та способів реалізації стратегії досягнення цілей ефективного функціонування та розвитку підприємства. В той же час масштаби та характер організаційних трансформацій залежать від рівня стратегічного управління та цілей підприємства. Дослідження показали, що існує низка різноманітних підходів до класифікації стратегій організаційних трансформацій. В основу класифікаційних ознак закладаються різні варіанти змін та їх залежності від значимих факторів: ступінь керованості організації з боку адміністрації; необхідність залучення зовнішніх експертів; темп здійснення організаційних змін; ступінь централізації управлінських зусиль. Незалежно від типу стратегії розвитку підприємства передбачає здійснення організаційних змін та трансформацій. В свою чергу, якщо зміни не передбачаються, то немає необхідності змінювати існуючу стратегію, а доцільно лише підтримувати її поступову реалізацію.

Дослідження показали, що доцільно класифікувати організаційні трансформації та, відповідно, стратегії їх здійснення, шляхом виділення революційних та еволюційних типів змін. При цьому революційні зміни

відбуваються динамічно та мають широку направленість, а еволюційні зміни відбуваються поступово, вони наростають повільно та є вузько направленими (табл. 1).

Таблиця 1

Типологія стратегій організаційних трансформацій

Порівняльні параметри та характеристики	Тип стратегій організаційних трансформацій	
	Стратегія «революційні трансформації»	Стратегія «еволюційні трансформації»
Тип змін	Швидкі зміни	Повільні зміни
Ступінь планування змін	Чітко сплановані зміни	Спочатку нечітко сплановані зміни
Ступінь охоплення персоналу	Невелика кількість задіяних працівників	Велика кількість задіяних працівників
Реагування на опір системи	Подолання опору	Мінімізація опору

Успіх організаційних змін залежить від якості рішення, а також від ефективності його реалізації. Остання може мати такі наслідки: ефективне реалізація інновацій або змін, що призводить до підвищення ефективності діяльності; ефективна реалізація, без впливу на показники діяльності; реалізація не вдалася. Тобто зміни не завжди мають позитивні наслідки, адже якщо ці рішення не мають впливу, а лише виявляють відсутність взаємозалежності між змістом та процесом змін. Також негативні наслідки змін можуть проявлятися коли цілі змін та їх бюджет було визначено некоректно, в цьому разі при реалізації змін не відбудеться підвищення ефективності діяльності організації.

У другому розділі «**Закономірності генерування та реалізації стратегій адаптації систем управління аграрних підприємств тваринницького напрямку до ринкових умов**» проаналізовано вплив організації управління на рівень економічної ефективності діяльності аграрних підприємств тваринницького напрямку, ідентифіковано тенденції змін ринкових умов діяльності аграрних підприємств в умовах глобалізації та інтеграційних викликів, окреслено стратегічні імперативи організаційного розвитку адаптаційних механізмів аграрних підприємств тваринницького напрямку.

Галузь тваринництва займає важливе місце в діяльності аграрних підприємств, втім, незважаючи на застосування економічних важелів, стан справ в галузі за останні роки постійно погіршується. Особливо негативні процеси відчуються в молочному та м'ясному скотарстві, адже більша частина підприємств що займалася цими сегментами суттєво скоротила або відмовилася від цих напрямів спеціалізації. Подорожання ресурсів виробництва призводить до зростання собівартості продукції. Поряд з цим відсутність чіткої цінової політики, послаблення державного регулювання ринку продукції тваринництва призводить до зменшення мотивації підприємств-товаровиробників щодо ведення цієї галузі. Не дивлячись на деяку активізацію процесів розвитку тваринницького напрямку спеціалізації рівень його ефективності в аграрних підприємствах залишається вкрай низьким. В

дослідженні виявлено динамічні тенденції розвитку та змін рівня економічної ефективності виробництва та реалізації продукції тваринництва в аграрних підприємствах (табл. 2).

Таблиця 2

Економічна ефективність виробництва та реалізації продукції тваринництва в аграрних підприємствах Богодухівського району Харківської області у 2013-2016 рр.

Показник	Роки				Темп приросту показника 2016 р. до 2013 р., %
	2013	2014	2015	2016	
СТОВ «Славутич»					
Виробнича собівартість, тис. грн.	1340,70	1386,80	1576,90	1581,30	17,95
Повна собівартість, тис. грн.	1518,10	1584,40	1774,90	1759,10	15,88
Виручка від реалізації, тис. грн.	1632,90	1478,00	1692,60	1617,30	-0,96
Рентабельність виробництва та реалізації продукції, %	7,56	-6,72	-4,64	-8,06	X
СТОВ «Качалівське»					
Виробнича собівартість, тис. грн.	624,2	652,5	1471,88	1071	71,58
Повна собівартість, тис. грн.	645,8	699,5	1512,6	1149	77,92
Виручка від реалізації, тис. грн.	380,4	352,3	473,2	524	37,75
Рентабельність виробництва та реалізації продукції, %	-41,10	-49,64	-68,72	-54,40	X
ТОВ «Козіївське»					
Виробнича собівартість, тис. грн.	2797,3	2086	1755	1710,9	-38,84
Повна собівартість, тис. грн.	3261,6	2294,2	2673,4	2034,1	-37,63
Виручка від реалізації, тис. грн.	2480,2	948	1076,4	1782,2	-28,14
Рентабельність виробництва та реалізації продукції, %	-23,96	-58,68	-59,74	-12,38	X

Результати спостережень за діяльністю обраних підприємств дозволив встановити залежність рівня економічної ефективності від особливостей організації управління в них, а також виявити основні проблемні питання щодо необхідності здійснення організаційних трансформацій.

Дослідження показали, що рівень економічної ефективності виробництва та реалізації продукції тваринництва в аграрних підприємствах знаходиться на вкрай низькому рівні та досить часто приносить товаровиробникам збитки. При цьому підприємства змушені перенаправляти частину прибутків, отриманих в галузі рослинництва, на компенсацію збитків тваринництва з метою підтримання хоча б простого характеру відтворення, що не є прийнятним. В роботі виконано оцінку впливу рівня організації управління на досягнення певних рівнів економічної ефективності виробництва та реалізації продукції. Встановлено, що здійснення організаційних трансформацій в напрямках створення конкурентних переваг цінового характеру та входження до складу інтегрованих утворень суттєво покращує результати діяльності підприємств-виробників продукції тваринництва. При цьому інтеграторами в таких утвореннях зазвичай виступають підприємства з переробки

сільськогосподарської продукції. Результати досліджень також показали, що серед рішень організаційно-управлінської, виробничо-технологічної, комерційно-збутової та інтеграційної спрямованості найбільші ефекти створюють саме заходи в сфері збуту продукції та поглиблення інтеграційної взаємодії.

У третьому розділі **«Механізми стратегічного управління організаційними трансформаціями підприємств галузі тваринництва в умовах глобалізації»** визначено пріоритети розвитку тваринницького напрямку спеціалізації аграрних підприємств в умовах поглиблення агропромислової інтеграції, обґрунтовано архітектуру та архітектоніку організаційно-економічного механізму стратегічного управління адаптацією аграрних підприємств до умов цільових ринків продукції тваринництва, ідентифіковано сценарії реалізації стратегій організаційних трансформацій аграрних підприємств та їх економічну ефективність.

Існуючі рівні концентрації виробництва та капіталу підприємств-товаровиробників сільськогосподарської продукції, в цілому, та продукції тваринництва, зокрема, на фоні особливостей конкурентної побудови цільових ринків її збуту, не дозволяють наразі окремому підприємству-товаровиробнику суттєво впливати на цінову ситуацію на цільовому ринку збуту продукції та, відповідно, ефективно управляти ефективністю виробництва та реалізації продукції тваринництва. Останнє обумовлює необхідність широкого та системного залучення інтеграційних інструментів управління розвитком вказаного напрямку товарної та галузевої спеціалізації в аграрних підприємствах, який передбачає здійснення відповідних організаційних трансформацій. Встановлено, що найбільш продуктивним напрямом таких змін є входження аграрних підприємств тваринницького напрямку спеціалізації до вертикально-інтегрованих об'єднань, що дозволить успішно здійснювати середньострокове планування організаційно-економічного розвитку та управляти ефективністю основної діяльності з використанням інструментарію трансфертного ціноутворення.

В дослідженні встановлено, що організаційно-економічний механізм управління організаційними трансформаціями аграрних підприємств (рис. 2) являє собою систему взаємодії сукупностей факторів економічного та організаційного характеру, суб'єктів опосередкування їх дії та засобів впливу з урахуванням ознак приналежності до внутрішнього або зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають або беруть участь в процесі формування ефективності основної діяльності підприємства. Крім того, слід зауважити, що засоби впливу на формування компонент системи менеджменту підприємства можуть бути досить глибоко диференційованими, адже практична реалізація управлінських рішень потребує залучення широкого спектру організаційно-управлінських, виробничо-технологічних, комерційних, маркетингових, інтеграційних інструментів, а отже конкретизувати їх можна лише для умов конкретного підприємства.

Обґрунтовано архітектуру організаційно-економічного механізму стратегічного управління організаційними трансформаціями аграрних

підприємств в умовах здійснення діяльності на цільових ринках продукції тваринництва шляхом здійснення системного управлінського впливу на обсяги виробництва продукції, розвиток матеріально-технічної бази та створення цінових конкурентних переваг.

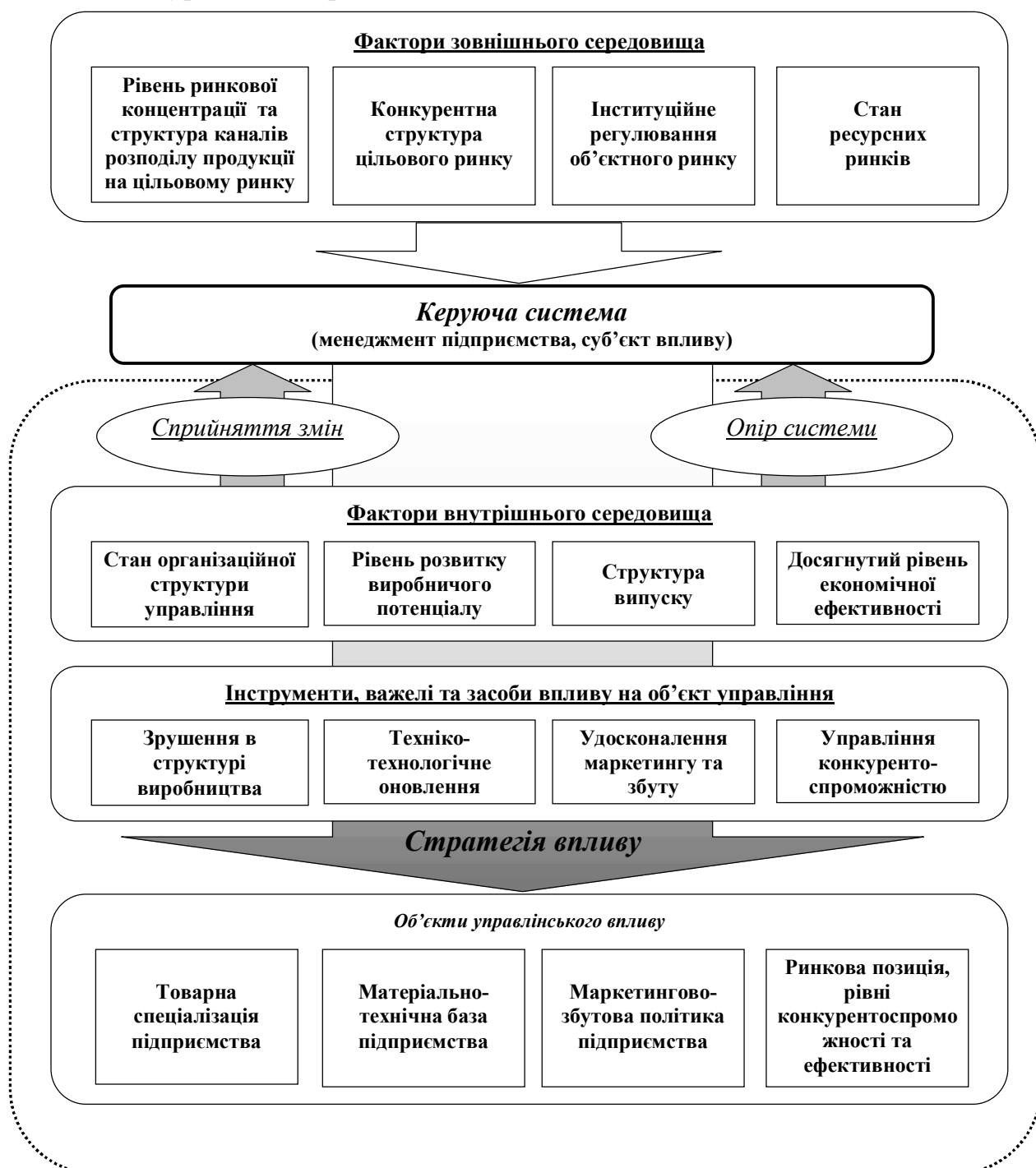


Рис. 2. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління організаційними трансформаціями аграрних підприємств

При цьому доведено, що основними об'єктами впливу є товарна спеціалізація, матеріально-технічна база, маркетингово-збутова політика та система ринкового позиціонування, управління конкурентоспроможністю та ефективністю. Комплексне застосування організаційних трансформацій у вказаних об'єктних сферах дозволяє досягти найбільшого підвищення

економічної ефективності основної діяльності аграрних підприємств.

Встановлено, що домінування інтересів суб'єктів сфери обігу на ринку аграрної продукції призводить до неефективності заходів зі стимулювання горизонтальних інтеграційних процесів в аграрному секторі України, а також небажаних, з позицій інтеграції держави до світового економічного простору, заходів прямого державного регулювання цін та доходів товаровиробників. Обґрунтовано, що виходом з зазначеної ситуації є застосування державними інституціями регулюючих заходів, спрямованих на стимулювання більш повного та контрольованого переливу торговельного капіталу до сфери виробництва, як у вигляді оборотних коштів товаровиробників, так і у вигляді інвестицій. На основі вивчення практичного досвіду доведено високу результативність інтеграційних процесів вертикального характеру. Вертикальні інтегровані структури автоматично функціонуватимуть на більш високих рівнях маркетингової інфраструктури ринків продовольства та аграрної сировини через можливість формування суттєвих обсягів стандартної продукції, що надасть їм змогу суттєво підвищувати рівень економічної ефективності діяльності аграрних підприємств, передусім, тваринницького напрямку.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання, яке полягає у теоретично-методичному та прикладному обґрунтуванні механізмів та інструментарію стратегічного управління організаційними трансформаціями аграрних підприємств тваринницького напрямку. Отримані результати дослідження дозволили сформулювати такі основні висновки:

1. В дослідженні обґрунтовано, що організаційні трансформації є ключовим об'єктом стратегічного управління розвитком аграрних підприємств, передусім, тваринницького напрямку спеціалізації. При цьому було окреслено концептуальні засади генерування та імплементації стратегій організаційних трансформацій, які передбачають побудову механізму стратегічного управління трансформаційними процесами, як основи зростання економічного потенціалу, підвищення ефективності діяльності та ринкового позиціонування підприємства. Встановлено, що доцільним є поділ організаційних трансформацій на виробничо-технологічні, організаційно-управлінські та комерційно-збутові. Крім того, оцінка перспектив розвитку виробництва продукції тваринництва дозволила визначити виключне значення інтеграційних інструментів для створення та реставрації цього напрямку спеціалізації та підвищення його економічної ефективності.

2. Обґрунтовано та апробовано методичний підхід щодо здійснення організаційної діагностики при плануванні трансформацій, орієнтованих на розвиток виробництва продукції тваринництва та забезпечення стабільності економічного розвитку аграрних підприємств відповідного напрямку спеціалізації. В основі вказаного підходу лежить ідентифікація можливостей зростання виробничих можливостей, здійснення раціональної ринкової

поведінки та, відповідно, підвищення економічної ефективності основної діяльності, з подальшим урахуванням оцінок опору елементів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Застосування вказаного підходу дозволяє створювати релевантну інформаційну базу прийняття стратегічних рішень щодо здійснення організаційних трансформацій в процесі розвитку аграрних підприємств тваринницького напрямку.

3. Визначено, що існуючі рівні концентрації виробництва та капіталу підприємств-товаровиробників сільськогосподарської продукції, в цілому, та продукції тваринництва, зокрема, на фоні особливостей конкурентної побудови цільових ринків її збуту, не дозволяють наразі окремому товаровиробнику суттєво впливати на цінову ситуацію на цільовому ринку збуту продукції та, відповідно, ефективно управляти ефективністю виробництва та реалізації продукції тваринництва. Останнє обумовлює необхідність широкого та системного залучення інтеграційних інструментів управління розвитком вказаного напрямку товарної та галузевої спеціалізації в аграрних підприємствах, який передбачає здійснення відповідних організаційних трансформацій. Встановлено, що найбільш продуктивним напрямом таких змін є входження аграрних підприємств тваринницького напрямку спеціалізації до вертикально-інтегрованих об'єднань, що дозволить успішно здійснювати середньострокове планування організаційно-економічного розвитку та управляти ефективністю основної діяльності з використанням інструментарію трансфертного ціноутворення.

4. Основними стратегічними імперативами організаційного розвитку аграрних підприємств тваринницького напрямку, згідно результатів виконаних досліджень, є здійснення організаційних трансформацій в напрямках підвищення економічної ефективності та збільшення обсягів виробництва продукції. Реалізація вказаних напрямів вимагає здійснення змін в товарній спеціалізації, стані матеріально-технічної бази, підходах до організації залучення ресурсів виробництва, в тому числі, трудових, а також в залученні комбінації каналів збуту. При цьому встановлено, що

5. В дослідженні розроблено та застосовано методичний підхід до оцінки економічного потенціалу аграрних підприємств-виробників продукції тваринництва, який ґрунтується на застосуванні прогностичних прийомів та порівняння досягнутих рівнів економічної ефективності виробництва та реалізації продукції тваринництва, а також визначенні обсягів додаткових економічних ефектів від участі в інтеграційних утвореннях. Вказаний підхід також є орієнтований на визначення параметрів підвищення ефективності за рахунок внутрішніх резервів, адже входження підприємства до вертикально-інтегрованої структури має спиратися на наявний економічний потенціал.

6. Узагальнення теоретичного базису управління організаційними змінами дозволило обґрунтувати наукове тлумачення дефініції «організаційні трансформації» в системі категорії «організаційні зміни». Встановлено, що організаційні трансформації є організаційними змінами, які передбачають той сегмент організаційних змін, який характеризується суттєвою зміною форм та властивостей керованої системи підприємства. Тобто, будь-яка організаційна

трансформація є організаційною зміною, втім не кожна організаційна зміна є організаційною трансформацією.

7. Дослідження показали, що доцільно класифікувати організаційні трансформації та, відповідно, стратегії їх здійснення, шляхом виділення революційних та еволюційних типів змін. При цьому революційні зміни відбуваються динамічно та мають широку направленість, а еволюційні зміни відбуваються поступово, вони наростають повільно та є вузько направленими. Відповідно, стратегія управління організаційними трансформаціями повинна визначати який організаційний потенціал потрібен для реалізації змін та характеризувати траєкторію розвитку організації. Для кожної організації такий напрям є індивідуальним, втім, вони повинні мати в своїй основі базові стратегії розвитку. Тому, різниця стратегій трансформацій від стратегій розвитку полягає в тому, що останні визначають загальний напрям, а на основі перших – розробляється траєкторія. На практиці не завжди стратегії трансформацій та стратегії розвитку узгоджені між собою. В свою чергу, саме узгодженість вказаних стратегій є основою стабілізації економічних результатів функціонування підприємств.

8. Дослідження показали, що рівень економічної ефективності виробництва та реалізації продукції тваринництва в аграрних підприємствах знаходиться на вкрай низькому рівні та досить часто приносить товаровиробникам збитки. При цьому підприємства змушені перенаправляти частину прибутків, отриманих в галузі рослинництва, на компенсацію збитків тваринництва з метою підтримання хоча б простого характеру відтворення, що не є прийнятним. В роботі виконано оцінку впливу рівня організації управління на досягнення певних рівнів економічної ефективності виробництва та реалізації продукції. Встановлено, що здійснення організаційних трансформацій в напрямках створення конкурентних переваг цінового характеру та входження до складу інтегрованих утворень суттєво покращує результати діяльності підприємств-виробників продукції тваринництва. При цьому інтеграторами в таких утвореннях зазвичай виступають підприємства з переробки сільськогосподарської продукції. Результати досліджень також показали, що серед рішень організаційно-управлінської, виробничо-технологічної, комерційно-збутової та інтеграційної спрямованості найбільші ефекти створюють саме заходи в сфері збуту продукції та поглиблення інтеграційної взаємодії.

9. Обґрунтовано архітектуру організаційно-економічного механізму стратегічного управління організаційними трансформаціями аграрних підприємств в умовах здійснення діяльності на цільових ринках продукції тваринництва шляхом здійснення системного управлінського впливу на обсяги виробництва продукції, розвиток матеріально-технічної бази та створення цінових конкурентних переваг. При цьому встановлено, що основними об'єктами впливу є товарна спеціалізація, матеріально-технічна база, маркетингово-збутова політика та система ринкового позиціонування, управління конкурентоспроможністю та ефективністю. Комплексне застосування організаційних трансформацій у вказаних об'єктних сферах

дозволяє досягти найбільшого підвищення економічної ефективності основної діяльності аграрних підприємств.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії

1. Стратегічна ринково-підприємницька трансформація внутрішнього середовища сільських агломерацій Богодухівщини : [колективна монографія] / М. М. Турченко, Т. В. Власенко, В. Г. Краля, О. В. Островерх ; За ред. проф. М. М. Турченко. – Харків : Майдан, 2014. – 204 с. *(авторський внесок полягає в обґрунтуванні механізмів управління організаційними трансформаціями аграрних підприємств)*

Статті у наукових фахових виданнях

2. Приходько В. Г. Модель построения исполнительной дирекции (администрации) организации аграрного сектора / В. Г. Приходько // Бизнес-информ. – № 5. – 2008. – С. 104-107.

3. Приходько В. Г. Стратегічні альянси: досвід формування та можливості практичного використання в сільських агломераціях Харківщини / В. Г. Приходько // Вісник ХНТУСГ : Економічні науки. – Вип. 91. – 2009. – С. 132-138.

4. Краля В. Г. Теоретичні основи управління організаційними трансформаціями / В. Г. Краля // Вісник ХНТУСГ : Економічні науки. – Вип. 162. – 2015. – С. 204-209.

5. Краля В. Г. Формування оптимальної виробничої структури спеціалізованого на відгодівлі великої рогатої худоби сільськогосподарського підприємства / В. Г. Краля // Вісник ХНТУСГ : Економічні науки. – Вип. 137. – 2013. – С. 149-156.

6. Краля В. Г. Основні етапи проектних пророблень щодо побудови організаційної структури управління організацій аграрного профілю / В. Г. Краля // Вісник ХНТУСГ : Економічні науки. – Вип. 150. – 2014. – С. 174-179.

7. Краля В. Г. Розвиток підходів до проектування організаційних структур управління підприємств та їх об'єднань / В. Г. Краля // Вісник ХНТУСГ : Економічні науки. – Вип. 171. – 2016. – С. 124-135.

8. Краля В. Г. Розвиток економічного потенціалу аграрних підприємств, як складова управління їх конкурентоспроможністю / В. Г. Краля, О. В. Дудник, О. В. Смігунова // Інфраструктура ринку [Електронний ресурс]. – 2017. – № 6. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/6-2017> *(авторський внесок полягає в обґрунтуванні методичного підходу до оцінки економічного потенціалу)*

Статті у зарубіжних виданнях та виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз

9. Kralia V. Methodic Aspects of Organizational Transformations Management on Agricultural Enterprises / V. Kralia // Finance and Management. – # 3. – 2017. – С. 7-10.

В інших виданнях

10. Приходько В. Г. Адаптація організаційної структури управління організацій аграрного сектору та їх структурних підрозділів до вимог нової парадигми управління / В. Г. Приходько // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Аграрний форум-2008», 15-18 жовтня 2008 р. – Суми : СНАУ, 2008. – С. 148-151.

11. Приходько В. Г. Сучасний стан та перспективи удосконалення організаційної структури управління служби господарського обслуговування організацій аграрного сектору / В. Г. Приходько // Матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. «Економіка аграрних підприємств: проблеми теорії та практики», 24-25 вересня 2008 р. – Полтава : ЧП Рибалка, 2008. – С. 98-100.

12. Краля В. Г. Сучасні тенденції трансформації організаційно-виробничих структур / В. Г. Краля // Матеріали VI міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи». – Харків, ХНТУСГ, 2015. – С. 37-39.

13. Краля В. Г. Методичні підходи щодо визначення ефективності впровадження організаційних змін / В. Г. Краля // Матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. «Економічні, соціальні та екологічні проблеми розвитку агропродовольчої сфери», 19 лютого 2016 р. – Харків: ХНАУ, 2016. – С. 134 -138.

14. Краля В. Г. Розвиток тваринницького напрямку спеціалізації аграрних підприємств // В. Г. Краля, А. Є. Голованова // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційна економіка», 28-29 квітня 2017 р. – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2017. – С. 35-38. *(авторський внесок полягає у визначенні стратегічних пріоритетів розвитку підприємств тваринницького напрямку)*

15. Краля В. Г. Организационно-экономический механизм стратегического управления адаптацией аграрных предприятий к условиям целевых рынков продукции / В. Г. Краля, Е. В. Дудник // Proceedings of the International Scientific Conference «Topical Issues of Science and Education», July 17, 2017, Warsaw, Poland, Vol.3, P. 18-22. *(авторський внесок полягає у визначенні архітектури організаційно-економічного механізму управління адаптивними змінами)*

16. Краля В. Г. Методичні аспекти організаційних змін на підприємстві / О. В. Дудник, С. М. Калініченко, В. Г. Краля // International scientific conference «The modern trends in the development of business social responsibility», Universidade Nova 19th, 2017, Lisbon, Portugal, P. 106-109. *(авторський внесок полягає в систематизації проблемних питань методичного характеру в управлінні організаційними змінами)*

17. Краля В. Г. Ефективність управлінської діяльності та її зв'язок із конкурентоспроможністю підприємства / В. Г. Краля, А. Бальдер // Міжнародна наук.-практ. конференція «Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі». – Харків : ХДУХТ, 2017. – С. 256-258. *(авторський внесок полягає в оцінці впливу організації управління на рівень економічної ефективності діяльності підприємства)*

АНОТАЦІЯ

Краля В. Г. Стратегічне управління організаційними трансформаціями аграрних підприємств тваринницького напрямку. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, Харків, 2018.

У дисертації наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання, яке полягає у теоретично-методичному та прикладному обґрунтуванні механізмів та інструментарію стратегічного управління організаційними трансформаціями аграрних підприємств тваринницького напрямку. Досліджено еволюцію понятійно-категоріального апарату управління організаційними змінами в діяльності аграрних підприємств. Обґрунтовано методичні підходи до діагностики та планування організаційних трансформацій аграрних підприємств. Розроблено методичні підходи щодо стратегічного планування організаційних змін в менеджменті аграрних підприємств. Ідентифіковано залежність рівня економічної ефективності діяльності аграрних підприємств тваринницького напрямку від організації управління. Обґрунтовано тенденції деформації ринкових умов діяльності аграрних підприємств тваринницького напрямку в умовах глобалізації та інтеграційних викликів. Визначено стратегічні імперативи організаційного розвитку аграрних підприємств. Ідентифіковано пріоритети розвитку тваринницького напрямку спеціалізації аграрних підприємств в умовах поглиблення агропромислової інтеграції. Обґрунтовано організаційно-економічний механізм стратегічного управління адаптацією аграрних підприємств до умов цільових ринків продукції тваринництва. Розроблено сценарії реалізації стратегій організаційних трансформацій аграрних підприємств та підвищення їх економічної ефективності. Обґрунтовано концептуальні засади генерування та імплементації стратегій організаційних трансформацій аграрних підприємств тваринницького напрямку, в основі яких лежить поділ трансформацій на виробничо-технологічні, організаційно-управлінські та комерційно-збутові, а також врахування ролі інтеграційних інструментів підвищення економічної ефективності виробництва та реалізації продукції тваринництва.

Ключові слова: організаційні трансформації, стратегія, механізм управління, організаційні зміни, ефективність.

АННОТАЦИЯ

Краля В.Г. Стратегическое управление организационными трансформациями аграрных предприятий животноводческого направления. - На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). - Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства имени Петра Василенко, Харьков, 2018.

В диссертации приведены теоретическое обобщение и новое решение научной задачи, которая заключается в теоретико-методическом и прикладном обосновании механизмов и инструментария стратегического управления организационными трансформациями аграрных предприятий животноводческого направления. Исследована эволюция понятийно-категориального аппарата управления организационными изменениями в деятельности аграрных предприятий. Обоснованы методические подходы к диагностике и планирования организационных трансформаций аграрных предприятий. Разработаны методические подходы к стратегическому планированию организационных изменений в менеджменте аграрных предприятий. Идентифицировано зависимость уровня экономической эффективности деятельности аграрных предприятий животноводческого направления от организации управления. Обоснованно тенденции деформации рыночных условий деятельности аграрных предприятий животноводческого направления в условиях глобализации и интеграционных вызовов. Определены стратегические императивы организационного развития аграрных предприятий. Идентифицировано приоритеты развития животноводческого направления специализации аграрных предприятий в условиях углубления агропромышленной интеграции. Обоснованно организационно-экономический механизм стратегического управления адаптацией аграрных предприятий к условиям целевых рынков продукции животноводства. Разработаны сценарии реализации стратегий организационных трансформаций аграрных предприятий и повышения их экономической эффективности. Обоснованы концептуальные основы генерирования и имплементации стратегии организационных трансформаций аграрных предприятий животноводческого направления, в основе которых лежит разделение трансформаций на производственно-технологические, организационно-управленческие и коммерческо-сбытовые, а также учета роли интеграционных инструментов повышения экономической эффективности производства и реализации продукции животноводства.

Ключевые слова: организационные трансформации, стратегия, механизм управления, организационные изменения, эффективность.

ABSTRACT

Kralia V.H. Strategic management of organizational transformations of livestock sector agrarian enterprises. - Manuscript.

Thesis for a Candidate Degree in Economics, specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by Types of Economic Activity). – Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture, Kharkiv, 2017.

The dissertation presents a theoretical generalization and a new solution of the scientific problem, which is based on theoretical and methodological and applied justification of the mechanisms and tools of strategic management of organizational transformations of agrarian enterprises of the livestock sector. The evolution of the conceptual-categorical apparatus of management of organizational changes in the activity of agrarian enterprises is researched. The methodical approaches to

diagnostics and planning of organizational transformations of agrarian enterprises are substantiated. Methodical approaches to strategic planning of organizational changes in the management of agrarian enterprises have been developed. The dependence of the level of economic efficiency of activity of agrarian enterprises of livestock sector on management organization was identified. The tendencies of deformation of market conditions of agrarian enterprises of livestock sector in conditions of globalization and integration challenges are substantiated. Strategic imperatives of organizational development of agrarian enterprises are determined. The priorities of development of livestock sector of specialization of agrarian enterprises in the conditions of deepening of agroindustrial integration have been identified. The organizational and economic mechanism of strategic management of adaptation of agrarian enterprises to the conditions of target markets for livestock products is substantiated. The scenarios of implementation of strategies of organizational transformations of agrarian enterprises and increase of their economic efficiency are developed. The conceptual principles of generation and implementation of strategies of organizational transformations of agrarian enterprises of livestock sector based on the division of transformations into production-technological, organizational, managerial and commercial-marketing, as well as the role of integration tools for increasing the economic efficiency of production and sales of livestock products, are grounded. The methodical approach to performing diagnostic procedures in the planning of organizational transformations of agrarian enterprises, designed to identify and quantify the growth potential, as well as to compare them with the expected economic results of mobilizing the potential of the enterprise, taking into account the estimates of the resistance of the elements of the internal and external environment of the enterprise, has been improved. The architecture of the organizational and economic mechanism of strategic management of organizational transformations of agrarian enterprises in the conditions of the activity on the target markets of livestock products through the implementation of systemic managerial influence on volumes of production, development of material and technical base and creation of price competitive advantages is developed.

Key words: organizational transformations, strategy, management mechanism, organizational changes, efficiency.

Підписано до друку 19 березня 2018 р. Формат 60x84/16.
Папір 80 г/м². Гарнітура Times New Roman.
Друк офсетний. Обсяг: 0,9 ум.-друк. арк.; 0,9 обл.-вид.арк.
Наклад 100 прим. Замовлення № 335

Видавництво ТОВ «Щедра садиба плюс»
Свідоцтво суб'єкта виробничої справи:
серія ДК № 4666 від 18.12.2013 р.
61052, Україна, м. Харків, вул. Ярославська, 11
(057) 754-49-42

Надруковано у ТОВ «Смугаста типографія»
Україна, 61002, Харків, вул. Чернишевського, 28а.

«Zebrine printing office» Ltd